

дела новая философия управления, призванная объединить многие современные направления (стратегическое управления, ситуационное управления и т. д.). Речь идет о повышении гибкости системы управления персоналом, о переходе от фрагментарного повышения квалификации работников, исходя из сиюминутных соображений, к интегрированному планированию развития таможенного персонала.

**Семикіна М. В.**, канд. екон. наук, доц.  
Кіровоградський державний технічний університет

### **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ З ПОЗИЦІЙ СТРАХУВАННЯ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасне управління підприємством не може не орієнтуватися на досягнення конкурентних переваг на ринку. Конкурентоспроможність підприємства формується послідовно на всіх етапах і стадіях ділового циклу, починаючи із забезпечення якості продукції на етапах передвиробничого маркетингу, виготовлення продукції і закінчуючи стадіями її реалізації споживачу та подальшого гарантійного обслуговування (післяпродажного маркетингу). При цьому конкурентоспроможність в контексті ринкової кон'юнктури обумовлюється багатьма чинниками, серед яких провідне місце належить забезпеченню якості праці персоналу, певного рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності, ознакам *конкурентоспроможності*.

Під *конкурентоспроможністю* працівника розуміємо сукупність якісних та вартісних характеристик товару «робоча сила» на ринку праці, які задовольняють мінливим вимогам попиту на ринку. Виходячи з цих міркувань, «управління конкурентоспроможністю» працівника передбачає створення сукупності спонукальних важелів, які обумовлюють прагнення працівника відповідати певним критеріям конкурентоспроможності, професійно-кваліфікаційним характеристикам, що дають можливість реалізувати інтереси найманого працівника і роботодавця в конкретних умовах ринкової кон'юнктури.

Конкуренція приводить до того, що кращі фінансові результати одержують саме ті підприємства, які мають більш конкурентоспроможних працівників. Ризик неконкурентоспроможності персоналу може призвести до банкрутства. Тому набуває актуальності,

по-перше, оцінка та стимулювання конкурентоспроможності працівників, по-друге, урахування можливого ризику неконкурентоспроможності, що веде до втрат.

Методика визначення загальної оцінки конкурентоспроможності працівника відповідно до існуючих вимог роботодавця (стосовно групи робіт, які плануються до виконання) може зводитися до наступного.

Визначаємо:

- певні види робіт, які має виконувати працівник  $r_1, r_2, \dots, r_n$ ;
- частість виконання кожної роботи протягом певного відрізка часу  $p_1, p_2, \dots, p_n$ ;
- список працівників, конкурентоспроможність яких має бути визначена  $i = 1, 2, \dots, m$ ;
- ймовірність якісного, кваліфікованого виконання певної роботи певним працівником —  $g_{i1}, g_{i2}, \dots, g_{in}$  (цей показник визначається на основі тестування, атестації, самооцінки або експертних оцінок у процесі проведення конкурсного відбору тощо).

Пропонуємо визначати коефіцієнт конкурентоспроможності працівника як математичне очікування якісного виконання ним передбачених роботодавцем робіт:

$$k_i = \sum_{j=1}^n p_j \cdot g_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, m. \quad (1)$$

Конкурентоспроможним вважаємо працівника  $i_0$ , значення коефіцієнта конкурентоспроможності якого є найбільшим:

$$k_{i_0} = \max\{k_i, \quad i = 1, 2, \dots, m\}. \quad (2)$$

Для ілюстрації методики пропонуємо приклад, де розглянемо сім видів робіт фінансово-економічного змісту з умовними назвами «Розробка бізнес-плану», «Планування», «Облік і звітність», «Зведення балансу», «Економічний аналіз», «Оцінка фінансового стану», «Пропозиції щодо корегування цілей» (частота їх виконання наведена у табл. 1) та оцінку конкурентоспроможності групи працівників, які конкурують, щоб стати виконавцями названих робіт на підприємстві (табл. 2).

Зауважимо, що методика дає змогу за допомогою ранжування визначати рейтинг працівників з позицій конкурентоспроможності.

*Таблиця 1*

#### **ЧАСТОТА ВИКОНАННЯ ОКРЕМИХ ВИДІВ РОБІТ ПРАЦІВНИКОМ**

Види робіт	Частота виконання ( $p_i$ )
«Розробка бізнес-плану»	0,20
«Планування»	0,12
«Облік і звітність»	0,10
«Зведення балансу»	0,05
«Економічний аналіз»	0,24
«Оцінка фінансового стану»	0,14
«Пропозиції щодо корегування цілей»	0,15

Таблиця 2

**ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ  
З УРАХУВАННЯМ ІМОВІРНОСТІ ЯКІСНОГО ВИКОНАННЯ  
ПЕВНОЇ РОБОТИ КОЖНИМ ПРАЦІВНИКОМ**

Види робіт	Іванець І. О. ( $g_{/1}$ )	Петрусь П. Д. ( $g_{/2}$ )	Росолін К. С. ( $g_{/3}$ )	Коваль С. І. ( $g_{/4}$ )	Марчук Т. М. ( $g_{/5}$ )
«Розробка бізнес-плану»	0,90	0,59	0,61	0,19	0,02
«Планування»	0,70	0,00	0,53	0,45	0,30
«Облік і звітність»	0,95	0,94	0,44	0,62	0,77
«Зведення балансу»	0,80	0,98	0,15	0,07	0,75
«Економічний аналіз»	0,90	0,64	0,32	0,04	0,54
«Оцінка фін. стану»	0,97	0,04	0,28	0,08	0,05
«Пропозиції щодо корегування цілей»	0,98	0,82	0,34	0,23	0,38
Конкурентоспроможність працівника, $k_i$	0,90	0,54	0,41	0,21	0,35

У даному випадку конкурентоспроможним визнається працівник «Іванець І. О.», який за результатами оцінки отримав найбільше значення коефіцієнта  $k_i$  (значення  $k_i$  розраховано за формулою 2).

Ймовірний характер якісного виконання передбачених робіт обумовлює необхідність детального розгляду поняття ризику та

відповідного параметру, яким би він оцінювався. Виходячи із загальних понять ризикології та враховуючи, що неякісне (недостатньо кваліфіковане) виконання робіт позначається певною мірою на величині доходу (призводить до його часткової або повної втрати), параметр ризику визначаємо відношенням збитків від неякісного виконання робіт до доходу, одержуваного за умовою якісної праці:

$$R = 1 - e^{-\frac{1-k}{k} \alpha}, \quad (3)$$

де  $R$  — значення, яким визначається ризик,

$k$  — коефіцієнт конкурентоспроможності,

$\alpha$  — частка втрати доходу від неякісного виконання робіт ( $\alpha \in [0, 1]$ ).

Можна пересвідчитися, що  $R \in [0, 1]$  і відповідає інтерпретації: чим ближче це значення до «0», тим менший ризик від виконання передбачених робіт працівником із значенням коефіцієнта конкурентоспроможності « $k$ » (і навпаки). У наведеному вище прикладі (табл. 2) ризик від виконання робіт працівником з найбільшим значенням коефіцієнта конкурентоспроможності у випадку  $\alpha = 0,2$  становить 0,023 і є найменшим порівняно до інших працівників.

Отже, це обґрунтовує положення, що в умовах ринку для підприємства існує ризик неконкурентоспроможної праці персоналу.

Зрозуміло, що нагальною потребою для підприємства є забезпечення мотивації персоналу до підвищення конкурентоспроможності. Цьому сприятимуть комплексні заходи: індивідуалізація оцінки результатів праці, систематичне оцінювання динаміки конкурентоспроможності даного працівника порівняно з іншими в конкретних умовах ринкової кон'юнктури (певного співвідношення попиту і пропозиції на працю певного виду), врахування оцінки конкурентоспроможності у матеріальному стимулюванні.

На нашу думку, оплата праці ( $S$ ) має включати дві складові:  $S_1$  — тарифна частина заробітку (посадовий оклад) і  $S_2$  — доплати за зростання конкурентоспроможності, тобто досягнення певного рівня професійно-кваліфікаційних характеристик, що дозволяють оцінювати працю як конкурентоспроможну. Друга частина оплати праці розглядається як функція від конкурентоспроможності ( $k$ ):  $S = S_1 + S_2 = S_1 + F(k)$ .

Отже, управління конкурентоспроможністю персоналу має розглядатися як важлива складова досягнення конкурентоспро-

можності підприємства на ринку, тому вона потребує окремої уваги та комплексного підходу з позицій прогнозування та зменшення ризиків.

**Скібіцька О. В.**  
Кіровоградський державний технічний університет

### **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

Процесам ринкових перетворень в Україні притаманні численні суперечності і складнощі, які мають болючі наслідки для соціальної та інтелектуальної сфери, зокрема науки й освіти. Ринковий механізм без належного державного регулювання та фінансової допомоги держави негативно відобразився на стані мотивації освітян до науково-педагогічної діяльності, що загрожує зниженням конкурентоспроможності освітянських послуг, погіршенням якості людського потенціалу України.

За показниками індексу людського розвитку, який за методикою ООН інтегрально відображає стан здоров'я й освіти нації, Україна опустилася на 110 місце (для порівняння: ще в 1993 році вона посідала 80 місце), при цьому зросла диференціація між розвитком регіонів (найнижчий рівень розвитку мають Хмельницька, Кіровоградська, Херсонська, Закарпатська, Тернопільська області). Причому між Київською і Закарпатською областями за індексом рівня розвитку розмістилося майже 20 країн світу.

Країна, в якій зростає питома вага бідного та неосвіченого населення, де принизливою є оцінка праці науковця та викладача, не може мати реальних перспектив інноваційних зрушень, стійкого економічного розвитку. Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців дають підстави стверджувати, що близько третини зростання ВВП забезпечується переважно за рахунок освітнього чинника. За рівнем освіти Україна, як засвідчує ЮНЕСКО, перебуває сьогодні лише у п'ятій десятці серед країн світу.

Причини окресленого полягають у нерішучій та непослідовній соціальній політиці держави, обмежених обсягах фінансування освіти та науки. Якщо в США лише на потреби освіти спрямовується понад 100 млрд дол. із федерального бюджету, що в перерахунку на душу населення становить близько 4000 дол., то в